

PAR COURRIEL

Québec, le 23 juin 2025

N/Réf. : DA2526-11

Objet : Votre demande en vertu de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1)

Par la présente, nous donnons suite à votre demande reçue le 2 juin 2025 visant à obtenir :

« Depuis le 1^{er} janvier 2022, tous les échanges par courriel entre le ministère des Transports et de la Mobilité durable et le ministère de la Cybersécurité et du Numérique concernant le projet CASA (SAAQclic) de la SAAQ ».

En réponse à votre demande, nous vous transmettons des documents détenus par le ministère de la Cybersécurité et Numérique (MCN). Toutefois, certains d'entre eux ne peuvent vous être transmis conformément aux articles 14, 28.1 et 34 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (RLRQ, chapitre A-2.1, ci-après nommée « Loi sur l'accès »)*.

Également, nous vous informons que le MCN détient des documents appartenant à un autre organisme public. Ainsi, en vertu de l'article 48 de la *Loi sur l'accès*, nous vous invitons à formuler votre demande auprès du responsable de l'accès aux documents de l'organisme public concerné, dont les coordonnées sont les suivantes :

Ministère des Transports et de la Mobilité durable
Mme Marie-Lou Anctil
Secrétaire générale adjointe
700, boul. René Lévesque E., 28^e étage
Québec (Qc) G1R 5H1
Tél. : 418-805-6681
lai@transports.gouv.qc.ca

...2

Conformément à l'article 51 de la *Loi sur l'accès*, vous pouvez demander la révision de cette décision auprès de la Commission d'accès à l'information dans les 30 jours suivant la date de la présente. À cet effet, vous trouverez, ci-joint, le texte des articles précités ainsi qu'une note explicative concernant l'exercice de ce recours.

Je vous prie d'agréer, [REDACTED], nos salutations distinguées.

La responsable de l'accès aux documents,

Original signé

Isabelle Goulet

De: Munger, Kathleen
Envoyé: 12 septembre 2023 10:46
À: Bouchard, Serge; Yves Vézina; Lizotte, Vicky; Olivier Silvio Luis (DGTNRI) (Québec); Carolynne Gignac; Mailhot, Alexandre; Collin, François; marie.fortier@economie.gouv.qc.ca; Allard, Sébastien; Stéphane Lehoux; Sylvain Périgny; Roy, Dany; Fournier, Marie-Josée; St-Martin, David; Stéphane Lanctôt; Germain, Denis; Mylène Martel (SMSO); Crete, Claude; Arsenault, Martin (BSMASG); Isabelle.mignault@msp.gouv.qc.ca; Boris Gueissaz-Teufel; Ducharme, Nikolas; Boisvert, Sophie; Forgues Louis; LeBlanc Luc; Gagnon Carole (VPDGTT); Malenfant, Karl; Smith, Mario; Cinthia Nadeau
Cc: Bouchard, Serge; Kelly, Jonathan; Girard, Lise; Rodrigue, Pierre
Objet: Examen externe - projet CASA
Pièces jointes: SAAQ_Rapport_examen_externe.pdf

Indicateur de suivi: Assurer un suivi

État de l'indicateur: Avec indicateur



Bonjour chers (ès) collègues,

J'espère que vous avez passé de belles vacances reposantes.

Je vous partage aujourd'hui le rapport d'audit effectué par la firme PWC concernant le projet CASA. Le rapport est actuellement publié sur notre site web [Société de l'assurance automobile du Québec Examen externe – Projet CASA L2 \(quebec.ca\)](https://www.quebec.ca/societe-de-l-assurance-automobile/quebec-examen-externe-projet-casa-l2).

La Société d'assurance automobile du Québec et le ministère de la Cybersécurité et du Numérique souscrivent au rapport ainsi qu'aux conclusions qui s'en dégagent. Dans un souci d'amélioration, les principaux constats pourront servir à l'ensemble des organismes publics à titre d'opportunités à saisir et de levier d'apprentissage lors de vos projets de transformation numérique. Vous serez à même de constater les points forts, les leçons apprises et les mesures de mitigation essentielles à mettre en place.

Je vous souhaite une excellente fin de journée et au plaisir de vous retrouver à la fin du mois de septembre.
Kathleen

Kathleen Munger, FCPA

Sous-ministre adjointe à la gouvernance et au financement

Ministère de la Cybersécurité et du Numérique

880, chemin Ste-Foy, 10^e étage

Québec (Québec) G1S 2L2

[Quebec.ca/gouv/ministere/cybersecurite-numerique](https://quebec.ca/gouv/ministere/cybersecurite-numerique)



Société de l'assurance automobile du Québec

Examen externe – Projet CASA L2

Rapport final
Août 2023

© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC, chaque société membre étant une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter www.pwc.com/structure (en anglais seulement).



Introduction

Présentation de PwC

Examen du projet CASA L2

PwC a été mandaté pour répondre à trois questions principales :

Élément 1 – Dans un objectif d'amélioration continue et d'application des leçons apprises, identifier à partir des critères des six familles de la porte 5 ou d'autres critères :

- A. Les points forts;
- B. Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et impacts sur les capacités organisationnelles en termes de services à la clientèle;
- C. Les opportunités d'amélioration;
- D. Les risques potentiels à considérer.

Élément 2 – Afin d'officialiser l'atteinte des objectifs attendus de la livraison 2 ainsi que ceux de la phase de stabilisation, examiner si la SAAQ est prête pour le début de l'exploitation « normale » de la solution CASA/SAAQclic, incluant la performance des activités opérationnelles de la société.

Élément 3 – Examiner la stratégie associée au plan de passage en production et au plan de transition (services réduits de 14 jours) et confirmer que les analyses face à la stratégie ont été appropriées

Observations générales

Le déploiement de **la solution CASA/SAAQclic** est un programme avec **peu de comparables** en termes **d'envergure**. Bien que la mise en service de la solution ait généré certaines difficultés, **l'opération s'améliore progressivement** et le système prend en charge une proportion importante des opérations courantes de la société.

L'équipe de PwC a procédé à l'étude et à l'analyse d'un échantillon représentatif d'artefacts, de comptes rendus et de livrables finaux réalisés par les différentes parties prenantes du projet **internes et externes à l'organisation**. Les spécialistes ont également visité les **deux plus importants centres de services** de première ligne. Toutes les parties prenantes rencontrées, incluant des membres de **l'équipe de gestion de projet, des lignes d'affaires de la SAAQ, de gestion du SAG au MCN et de l'Alliance** ont offert une pleine collaboration durant le processus d'examen. Lors de l'examen, 39 types de documents ont été consultés et 36 intervenants ont été rencontrés. Ces derniers représentaient un échantillon de partie-prenantes internes et externes ainsi qu'une diversité hiérarchique, de commis au service à la clientèle jusqu'aux membres du comité de direction.

Le projet a bénéficié de facteurs positifs ayant contribué au développement et à la mise en place de CASA/SAAQclic. **La méthodologie de livraison Agile** utilisée a permis de **développer rapidement** une solution adressant **des fonctionnalités complexes et diversifiées**. La SAAQ a aussi eu le privilège de compter sur une communauté d'employés dédiés ayant rendu possible le démarrage de la nouvelle solution.

Ceci étant dit, plusieurs observations ont été faites concernant la planification et l'exécution du projet. **Les éléments considérés les plus sensibles et qui auraient pu être plus étoffés** concernent **l'exhaustivité des cas de tests**, ainsi que les **plans de reprise et de contingence** dans les points de services et chez les mandataires. Les **éléments qui auraient pu être mieux planifiés** sont la **gestion des incidents**, la **gestion de crise**, la **communication aux clients et aux employés**, et la **préparation des mandataires**. L'ensemble de ces éléments aurait permis de prévenir de nombreux enjeux opérationnels et techniques.

Le présent rapport présente les constatations relatives suite à l'examen des trois éléments en question. Nous y soulevons certains risques à considérer pour la poursuite de l'évolution de CASA/SAAQclic ainsi qu'une suggestion de prochaines étapes. Nous vous remercions pour l'opportunité de vous avoir accompagné dans cette démarche ainsi que de la collaboration de toute votre équipe.

Meilleures salutations.

L'équipe PwC



Table des matières

Éléments 1 et 3 – Post mortem et plan de passage et transition	4
Élément 2 – Capacité de la SAAQ à prendre en charge la solution	14
Annexes	22

Le présent document a été préparé par PwC Canada (PwC, notre, nos ou nous) à l'intention de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous).

Nos services ont été exécutés et notre rapport a été élaboré conformément à la lettre de mission datée du 1er mai 2023 et sont assujettis aux conditions qui y sont énoncées.

Notre rôle se limite à la prestation de services-conseils. La SAAQ est responsable de toutes les fonctions et décisions de gestion relatives à cette mission, y compris l'établissement et le maintien de contrôles internes, l'évaluation et l'acceptation de l'adéquation de l'étendue des services correspondant à ses besoins ainsi que la prise de décisions concernant la mise en œuvre des recommandations. La SAAQ est aussi responsable des résultats de l'utilisation des Services ou des livrables.

Notre travail s'est limité aux procédures et analyses spécifiques décrites dans les présentes et repose uniquement sur l'information qui a été mise à notre disposition jusqu'au 17 mai 2023 pour l'élément 2 et le 8 juin 2023 pour les éléments 1 et 3. Par conséquent, les changements de circonstances survenus après cette date pourraient avoir une incidence sur les conclusions présentées dans ce rapport. Nous n'exprimons aucune opinion et ne fournissons aucune attestation ou autre forme d'assurance relativement à notre travail et nous n'avons pas vérifié ni audité les informations qui nous ont été fournies.

Le présent rapport est strictement confidentiel et est destiné à l'usage exclusif de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous), conformément à la relation client établie exclusivement avec celle-ci. Il ne doit pas être copié, transmis à un tiers, cité ni mentionné de quelque manière que ce soit, en tout ou en partie, sans le consentement écrit préalable de PwC. Dans l'éventualité où ce rapport était communiqué à une tierce partie ou était utilisé à d'autres fins que celles pour lesquelles il a été produit, toute partie qui s'appuierait sur son contenu le ferait entièrement à ses propres risques et ne disposerait d'aucun droit de recours contre PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels ni ses agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre responsabilité fondée sur l'utilisation du rapport et, par conséquent, aucune tierce partie ne doit s'appuyer sur son contenu. PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels et ses agents déclinent toute responsabilité et toute obligation de diligence relative à ce rapport et à l'égard de quelque tierce partie que ce soit, notamment les ayants droit ou successeurs d'une autre tierce partie.



Éléments 1 et 3

- Post mortem et leçons apprises
- Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition

Contexte

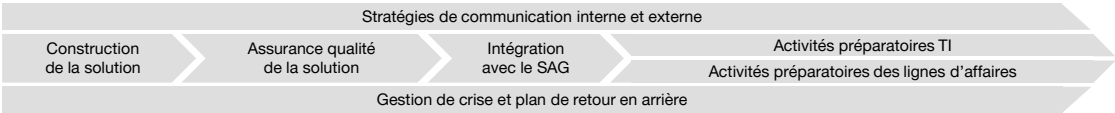
La SAAQ mène depuis plusieurs années un large chantier de transformation numérique (projet CASA/SAAQclic), d'une **taille et d'une complexité sans précédent**, axé sur la technologie SAP. La SAAQ est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA/SAAQclic et, par conséquent, en assure la gestion. Elle est également soutenue par un consortium de cabinets de conseils spécialisés (Alliance).

Dans un objectif d'amélioration continue et afin d'identifier les leçons apprises, des entrevues avec diverses parties prenantes ainsi qu'une revue de documents ont été réalisées.

Élément 1 – Dans un premier temps : Post mortem et leçons apprises	Élément 3 – Dans un second temps : Retour sur le plan de passage en production et le plan de transition
• Les points forts. • Les problématiques prévisibles et imprévisibles rencontrées ainsi que leurs causes et impacts sur les capacités organisationnelles en termes de services à la clientèle. • Les opportunités d'amélioration. • Les risques potentiels à considérer.	• Les angles morts dans le plan de passage en production et le plan de transition. • Les analyses supplémentaires qui auraient pu bonifier la stratégie de démarrage. • Les opportunités d'amélioration dans le processus d'approbation des plans de passage en production et de transition pour les livraisons futures, tout en prenant en compte la gestion des risques, les niveaux des services à la clientèle, etc.

Un résumé des observations relatives à ces deux grands éléments est présenté dans les prochaines pages avec, tout d'abord, une chronologie des grands jalons du projet CASA/SAAQclic, suivi d'un sommaire exécutif résumant les principales leçons apprises. Finalement, les observations par jalon important du projet sont présentées en détail en annexe.

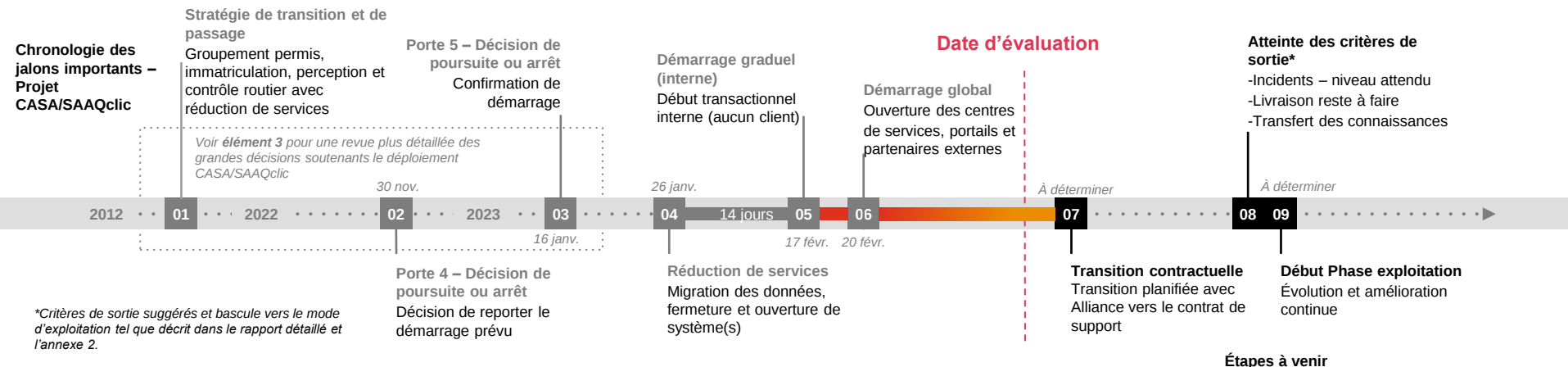
Famille de critères pour la revue du post mortem



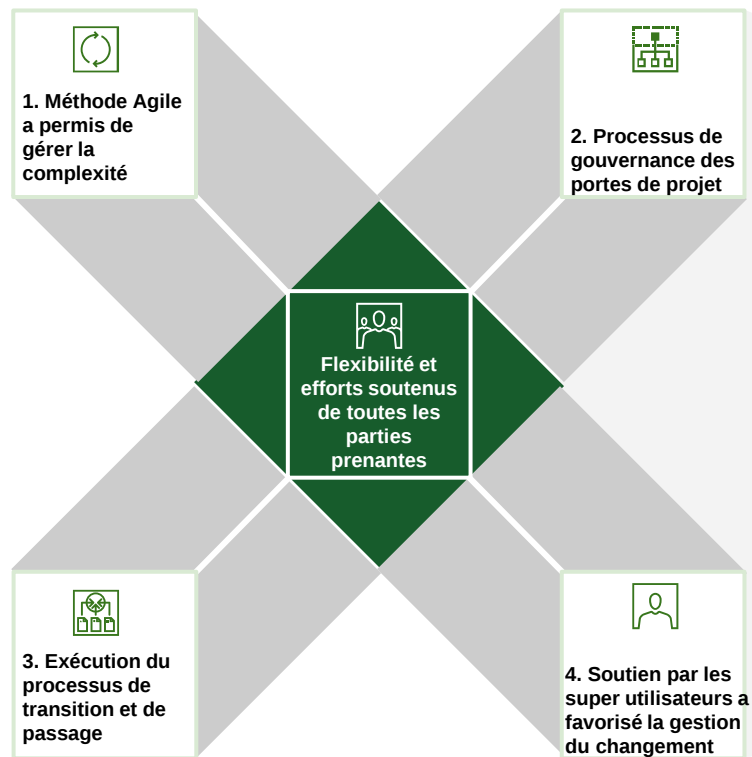
Dans l'optique de tirer profit des leçons apprises et des opportunités d'amélioration en vue des prochains projets technologiques, l'examen s'est concentré sur les mécanismes utilisés dans le cadre du projet CASA/SAAQclic. Il est à noter que dans le cas où des avis divergents ont été communiqués, la source qui a été impactée par la situation a été favorisée. De plus, considérant l'étendue du projet, le point de vue des personnes ayant quitté l'organisation avant le 3 mai 2023 n'a pu être obtenu.

Chronologie du projet CASA/SAAQclic

- 01 La **stratégie de transition**, déterminée en amont, **impose un arrêt des transactions des systèmes patrimoniaux** pendant plusieurs jours pour assurer une migration sans conflit.
- 02 Lors d'une session de revue du niveau de préparation au démarrage le **30 novembre 2022 (Porte 4)**, la décision de **repousser** le démarrage de fin déc. 2022 à la **mi-février 2023** est prise.
- 03 Lors de la dernière revue de préparation au démarrage du **16 janvier 2023 (Porte 5)**, la **reddition de compte** et le statut montrent un **niveau de préparation et de risques contrôlés** par les diverses équipes et l'**autorisation** est donnée pour le **début des activités de transition**.
- 04 La **fermeture** des systèmes **patrimoniaux** s'effectue le **26 janvier 2023** en même temps que s'amorce le processus de **migration** vers le nouveau système **qui s'achève le 16 février 2023**. Lors de cette période, des services réduits sont offerts dans les centres de services et chez les mandataires (rendez-vous et sans rendez-vous). Des essais de type unitaires sont faits tout au long du processus de transition et de passage au nouveau système afin de s'assurer de la conformité du transfert des données. **Aucun incident majeur d'intégrité de données** n'est détecté durant cette période.
- 05 L'ouverture du système et le début de la **reprise des transactions en attente** par les employés dans les centres de services s'amorcent le **17 février 2023**. Dès la première journée d'opération, des **incidents (performance, données incorrectes, problèmes fonctionnels)** sont détectés.
- 06 Le **20 février 2023**, le **système est ouvert** aux commerçants, mandataires, entreprises et partenaires, et les centres de services ouvrent leurs portes. D'autres **incidents** sont rapportés au niveau des centres de services et des partenaires externes, **impactant le service à la clientèle**, et les **équipes de soutien** sont **surchargées**. Après **deux premières semaines d'opération plus difficiles**, les **problématiques** sont **graduellement traitées** et la **prestation de service s'améliore** au fil des semaines.



Élément 1 – Leçons apprises – Points forts



Malgré les problématiques vécues au démarrage et grâce aux **efforts soutenus** de toutes les parties prenantes, **l'opération s'améliore progressivement**. Le système prend en charge une grande proportion des opérations courantes de la société. La majorité de la base des utilisateurs voit ses connaissances de la nouvelle solution augmenter. Considérant les nombreuses variables impliquées dans ce projet, **cet accomplissement ne devrait pas être sous-estimé et se doit d'être souligné**.

1. La **méthode Agile** a permis de **diviser** un projet hautement complexe, avec une grande variabilité, en sous-projets et **équipes aux dimensions** permettant une **gestion plus aisée**.
2. Le modèle de passage de **portes avec approbation** a facilité l'**alignement des multiples parties prenantes**.
3. L'**exécution du processus de transition et de passage** au nouveau système, qui a traité et converti des milliards de données, s'est **déroulé tel que prévu** et sans problèmes majeurs. Cependant, bien que réalisé dans les temps, la conception ainsi que la couverture des tests et des règles d'affaires manquantes dans la conversion n'ont pas permis d'identifier certains incidents, qui n'ont été découverts qu'à postériori lors du démarrage.
4. La structure du soutien aux utilisateurs, centrée sur les **super utilisateurs**, a permis un **soutien de proximité** lors du démarrage. Cela a facilité la **gestion du changement** dans les centres de services.

Élément 1 – Leçons apprises

Sommaire des observations

Problématiques, causes et impacts

A Le **report du démarrage** au 20 février 2023 a mené à une fermeture des systèmes de 14 jours au lieu des six jours ouvrables initialement prévus. Ceci a augmenté la **charge de travail pour les opérations à reprendre** au démarrage, charge qui a été **sous-estimée**.

B La **capacité de traitement** a été **engorgée** par une **reprise complète des activités** (pas d'ouverture sur rendez-vous uniquement ou de certains services seulement). La **présence dans l'actualité** de la SAAQ dans les premiers jours a créé un **effet boule de neige** sur la venue en centres de services et chez les mandataires de **clients qui étaient soit en retard** de paiement ou avaient des **besoins non urgents**.

C Contrairement au plan initial de geler les développements en amont du déploiement, le passage de la porte 5 (16 janvier 2023) s'est fait avec des développements et tests à **compléter avant le déploiement (20 février 2023)**. Ces activités n'ont pas fait l'objet d'une **gouvernance** et **revalidation à posteriori** et certains développements ont été la source d'**incidents critiques au démarrage**.

D Des problématiques techniques sont survenues au démarrage car les tests n'ont pas permis de détecter les éléments suivants :

1. Des problèmes fonctionnels par **manque de couverture des scénarios d'essai** de bout en bout et « journée dans la vie » (plusieurs cas d'exceptions difficiles à couvrir dans leur intégralité);
2. Des problèmes de données liés à l'utilisation de **données créées manuellement au lieu de données réelles** dans les tests;
3. Des problèmes d'intégration par **manque d'implication de toutes les parties prenantes**, y compris les partenaires externes.

De plus, certains **partenaires critiques** ont aussi été **affectés négativement par les divers problèmes**. La perception de taxes auprès des **commerçants a été retardée** ainsi que la remise à Revenu Québec. Les **corps policiers** ont également **transformé leur système informatique**, dont le démarrage s'est effectué **en même temps** que la SAAQ, ajoutant à la complexité du démarrage.

E Le **niveau d'adhésion des services en ligne** souhaité a été **en dessous du niveau historique** initialement prévu en raison notamment de :

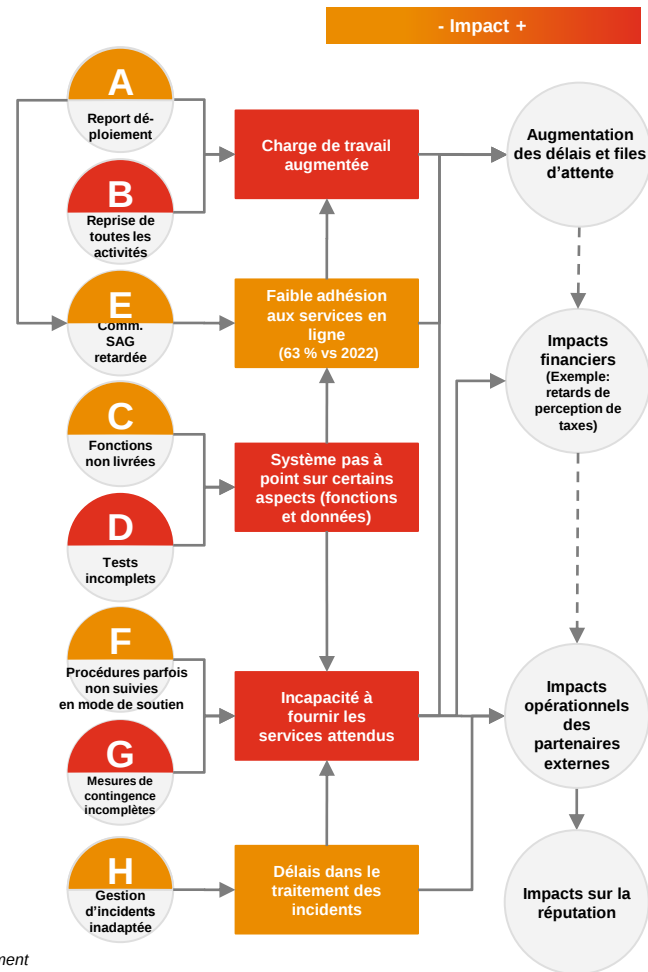
1. L'utilisation d'un **mécanisme d'authentification** comportant un niveau de sécurité rehaussé, dont l'impact sur l'**adhésion de la clientèle a été sous-estimé**
2. Les **cas d'exception** de clients **ne pouvant s'inscrire** au Service d'authentification gouvernementale et **leurs impacts**;
3. Une **gestion incomplète et réactive** des enjeux d'authentification qui étaient connus par la SAAQ et le MCN en juin 2022;
4. La **gestion du changement auprès de la population**, pour laquelle les stratégies de communication auraient pu permettre de **mieux informer** certaines clientèles plus ciblées;
5. L'**indisponibilité des systèmes à certains moments au cours des premiers jours de mise en service**.

Considérant les éléments connus de la direction de la SAAQ avant le démarrage (quatre identifiants, certains cas d'exception non-traités et la communication tardive), l'**estimation du taux d'utilisation de SAAQ clic** au démarrage n'a **pas été ajustée** et a donc été **optimiste**.

F Tous ces facteurs ont engendré une **charge élevée de travail pour les centres de services et les mandataires**. Le système était ouvert pour certains super utilisateurs afin de leur permettre de débloquer certaines transactions, et ils ont parfois **dévié des procédures établies en mode résolution en procédant par essais et erreurs**. Ceci a engendré des problématiques de données et des **délais de services**.

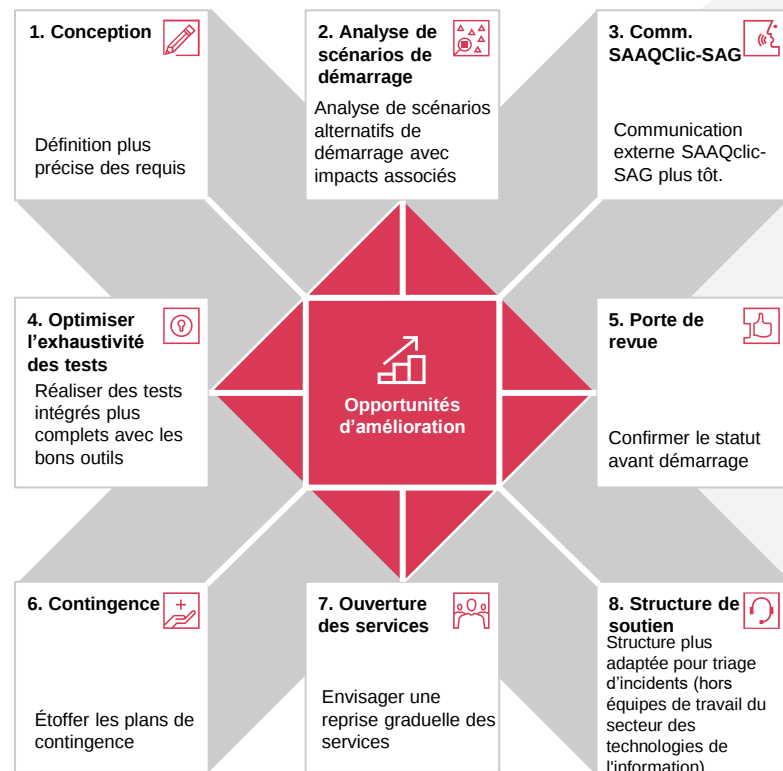
G Les **plans de contingence initiaux n'étaient pas assez étoffés**, ce qui a conduit la SAAQ à avoir une posture plus réactive que proactive et a eu des **impacts sur les services** aux clients et partenaires.

H Le **système de soutien à deux niveaux**, basé sur les super utilisateurs et les équipes de travail du secteur des technologies de l'information, a été **engorgé** dès les premiers jours de l'ouverture aux clients et partenaires. Le processus de **filtrage d'incidents** souhaité **n'a pu être fait de façon efficace** et dans des délais raisonnables.



Élément 1 – Leçons apprises

Opportunités d'amélioration



1. **Augmenter** le taux et le **temps de définition des requis** lors de la conception et **impliquer les partenaires externes** afin de pouvoir **identifier plus tôt les éléments majeurs** ayant une complexité importante et ainsi éviter des re-développements significatifs tardifs.

2. Lors du **report du projet**, l'analyse de scénarios alternatifs de démarrage avec impacts associés aurait pu permettre de mettre en lumière d'autres options (p. ex. : **période de report un peu plus longue** qui aurait permis un plus grand niveau de préparation pour compléter le reste à faire et **exécuter des essais de bout en bout**).

3. **Stratégie de communication externe reliée aux SAAQclic et SAG** auraient dû **considérer plus tôt la gestion du changement** auprès de la population en générale et auprès de certaines clientèles plus ciblées (p. ex. : les cas qui étaient connus comme étant non pris en charge par SAG au démarrage).

4. **Optimiser l'exhaustivité des tests** : De meilleurs outils afin d'exploiter les données réelles lors des tests ainsi que la participation des parties prenantes externes dans les tests de « la journée dans la vie » pour permis et immatriculation auraient permis des tests en conditions réelles plus élaborés.

5. S'assurer de mettre en place un gel des développements sur une période suffisante avant le déploiement et considérer l'**ajout d'une porte de revue** afin de confirmer l'exécution avec succès des plans de transition et de passage en production avant le démarrage auprès des clients et partenaires. De plus, s'assurer que les **indicateurs** ainsi que les **hypothèses et risques sous-jacents** sont bien **compris** par les parties prenantes. Incorporer une **revue** par un vérificateur **indépendant** afin d'obtenir une **appréciation externe des risques**.

6. **Des plans de contingence plus étoffés** auraient permis un niveau de préparation plus adéquat pour faire face aux divers aléas.

- Par exemple: gestion manuelle du volet taxation des commerçants, gestion manuelle de l'immatriculation des flottes de véhicules des entreprises, gestion des débordements des files d'attente avec coupons dès le premier jour, anticipation de l'authentification simplifiée dans les centres de services au début, plan de retour en arrière, etc.

7. **Tenir compte** de l'habilitation des employés, des incidents potentiels et de la baisse temporaire de productivité pour établir une ouverture graduelle **des services, considérer une restriction des rendez-vous** lors des premières semaines afin de permettre une reprise graduelle et sous un contrôle accru.

8. **La structure de soutien à deux niveaux** aurait bénéficié d'un **premier triage hors équipes de travail du secteur des technologies de l'information**, de même qu'une **séparation des enjeux de redressement de données**.

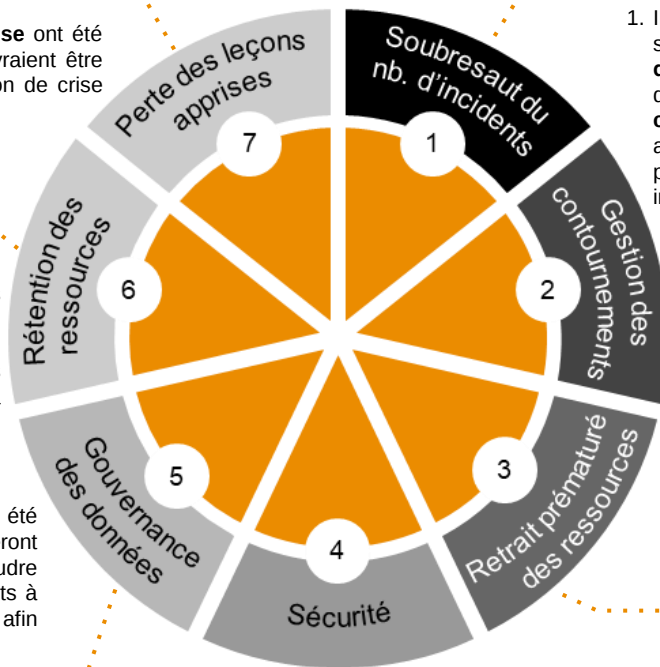
Élément 1 – Leçons apprises

Risques potentiels à considérer

7. Plusieurs éléments importants de **gestion de crise** ont été expérimentés pour la Livraison 2. Ces éléments devraient être **documentés** et incorporés dans les plans de gestion de crise pour de prochains déploiements.

6. La société doit rester attentive à l'**état de motivation des ressources clés**, très sollicitées depuis plusieurs mois. Ces ressources ont acquis une expérience prisée sur le marché ce qui les rend attrayantes. Une **stratégie de rétention**, des périodes de repos supplémentaires et une revue de la compensation en fonction des habiletés et du marché devraient être envisagées.

5. Plusieurs **ajustements manuels de données** ont été faits depuis le démarrage et d'autres seront vraisemblablement requis dans le futur afin de résoudre certains incidents. Ces ajustements doivent être sujets à des **contrôles et une gouvernance robuste** afin d'assurer l'intégrité des données de la SAAQ.



1. Il est possible, lors de la première année de vie de la solution, que la SAAQ expérimente d'**autres cycles d'augmentation du nombre d'incidents** attribuables soit à des transactions **saisonnnières** ou encore au caractère **cyclique** des opérations de la SAAQ (renouvellements annuels, etc.). La SAAQ doit anticiper le tout et être préparée à faire face à une recrudescence possible des incidents.

2. Tous les cas qui ont fait l'objet de **contournements manuels** (émissions de lettres et autres), qui ont été mis de l'avant pour pallier aux incidents, devront être régularisés dans le système. Ces régularisations doivent être surveillées et planifiées afin d'**éviter** toute **surcharge** imprévue.

3. Un **retrait hâtif** du nombre de **ressources** assignées au soutien de la solution pourrait occasionner une **surcharge** de travail dans la correction de l'inventaire des incidents et un retard dans la vélocité attendue.

4. Le **resserrement des profils de sécurité** pourrait engendrer des **pertes de productivité** liées à des accès trop restrictifs jusqu'à ce que le point d'équilibre soit trouvé.

Élément 3 – Grandes décisions

Plan de passage en production et de transition

2012-2019 – Plan de passage en production (permis, immatriculation, perception et contrôle routier)

Selon les informations revues et les diverses entrevues, la décision du plan de passage a été prise à la suite d'analyses réfléchies. Les alternatives possibles étaient soit plus risquées, soit difficilement réalisables ou comportaient des risques inhérents (voir la page suivante). Bien que plusieurs analyses documentées soutiennent la décision de rejeter certains choix alternatifs (p. ex. : analyse d'ajout du contrôle routier effectuée en 2019), la décision initiale de regrouper permis, immatriculation et perception en une livraison aurait pu faire l'objet d'une documentation plus explicite.

- 📄 Désuétude, interdépendance des systèmes et volume de données
- 📄 Interdépendance des processus et complexité des règles d'affaires
- 📄 Choix d'une solution intégrée
- 📄 Difficulté de découper par centre de services, par client ou par fonction, et d'opérationnaliser le tout dans l'écosystème étendu
- 📄 Coût d'une approche delta et stockage de données patrimoniales en terminal local (non centralisé)
- 💡 Formaliser des analyses de scénarios de déploiement alternatifs (partiellement réalisé)

30/11/2022 – Porte 4 – Décision de poursuite ou d'arrêt

Services réduits de 14 jours ouvrables du 26/01/2023 au 20/02/2023 :
Le report du démarrage a nécessité de fermer 14 jours et non six comme initialement prévu pour la période de janvier 2023.

- 📄 Impossibilité pour certaines équipes de livrer la solution dans les temps
- 📄 Risque de perdre des ressources si report d'un an
- 📄 Analyse des options selon les coûts des ressources par mois
- 📄 Le choix d'une approche avec fonctions groupées (permis, immatriculation, perception et contrôle routier) offre moins de flexibilité en termes de déploiement
- 📄 Périodes occupées du 15 mars à début mai ainsi que d'octobre à début novembre
- 💡 Identifier d'autres périodes de déploiement considérant le reste à faire et l'avancement des tests

💡 Porte 6 pour valider l'état post grand déménagement



Permis, Imma., Perception
(contrôle routier, phase
subséquente)

Ajout de contrôle
routier dans la
Livraison 2

Légende

- 🗨️ Élément identifié par discussion seulement, ayant influencé la décision
- 📄 Élément soutenu par une analyse formalisée
- 💡 Éléments additionnels qui auraient pu être considérés

Éléments qui ont influencé le plus les décisions

2019 – Plan de transition avec services réduits

La période de services réduits était requise pour effectuer un gel des environnements patrimoniaux et assurer une transition sans pertes de données. Le mode de migration incrémental « delta », bien que possible, aurait été difficilement exploitable en dehors d'un mode « pilote-parallèle » (à cause de la difficulté de scinder la clientèle par région ou par segment). Étant donné son coût de réalisation élevé, cette option a été rejetée.

- 📄 Complexité des systèmes et des processus
- 📄 Mécanique de mise à jour des données dans SAP complexe
- 📄 Temps requis pour réaliser les activités préparatoires
- 📄 Coût d'une approche delta et stockage de données patrimoniales en terminal local (non centralisé)

Report du démarrage

16/01/2023 – Porte 5 – Décision de poursuite ou d'arrêt

***Des stratégies de tests et de reprises alternatives auraient pu être mises de l'avant pour minimiser les risques reliés au plan de démarrage préconisé (fonctions groupées, toutes régions et segments de clients et partenaires) :**

- Gel de développements et tests intégrés avec données réelles et groupe de parties prenantes élargi;
- Plan de reprise graduel;
- Plans de contingence plus étoffés.

- 📄 Gel des développements sur les systèmes patrimoniaux
- 📄 Tableau de bord du statut des critères en porte 5
- 📄 Évaluation des risques en fonction du statut des critères de décision (p. ex. : pourcentage de test, succès) et du reste à faire
- 💡 Élargir l'implication des parties prenantes (p. ex. : chefs de services – centres de services, représentants des commerçants et entreprises, etc.) dans les vérifications « journée dans la vie étendue » et valider le bon fonctionnement de la solution et la bonne conversion et migration des données

Élément 3 – Alternatives rejetées

Plan de passage en production et de transition

Un des objectifs de l'examen externe du projet CASA/SAAQclic est d'évaluer la stratégie associée au plan de passage en production et au plan de transition (services réduits pendant 14 jours) et de confirmer que les analyses face à la stratégie ont été appropriées. La revue de la documentation disponible sur l'évaluation d'alternatives à la stratégie utilisée a été priorisée. Toutefois, dû notamment à la durée du projet (certaines analyses remontent à 2014), l'ensemble des analyses formalisées n'étaient pas disponibles. Dans ces cas, une discussion avec les parties prenantes a été réalisée afin de compiler l'information nécessaire et documenter les prérequis, contraintes et risques associés aux alternatives suivantes.

Alternatives discutées avec les parties prenantes*	Prérequis nécessaires	Contraintes	Risques	Analyse formalisée SAAQ disponible
Déploiement fonction par fonction (p. ex. : permis, immatriculation, perception, contrôle routier après)	• Interopérabilité entre anciens et nouveaux systèmes avec interfaces bidirectionnels • Besoin de délinéation dans les processus et systèmes de la source vers la cible	• Incapacité d'isoler complètement les fonctions dans les systèmes patrimoniaux à cause des nombreuses interdépendances (p. ex. : permis, immatriculation, perception) • Calcul des droits est fait dans l'espace mémoire de chacun des terminaux et non de façon centralisée. Ceci rend difficile la dissociation des différentes fonctions (immatriculation et permis, par exemple)	• Interfaces complexes et stabilité d'opération incertaine • Coexistence de l'ancien écosystème avec le nouveau, et ce, pour une période étendue, mettant de la pression sur environnement de soutien et d'évolution	Oui
Déploiement régional ou par segment de clients	• Toutes les fonctions prêtes au moment du premier déploiement • Scinder la population cible avec des critères contrôlés • Solution pour gérer la mise à jour des données en mode incrémental (mode delta)	• Les clients peuvent se déplacer d'un centre à l'autre • Coût et temps requis pour un soutien complet d'un mode de migration delta • Certains services offerts seulement dans certains centres • L'ensemble des données doivent être disponibles à un vaste écosystème tels que les corps policiers, les services douaniers, les administrations nord-américaines, les commerçants de véhicules, les organismes judiciaires et nécessite donc la mise en place d'interfaces complexes, car l'utilisation par ceux-ci de deux systèmes n'est pas envisageable.	• Interfaces complexes et stabilité d'opération incertaine • Coexistence de l'ancien écosystème avec le nouveau, et ce, pour une période étendue, mettant de la pression sur environnement de soutien et d'évolution	Oui

* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des alternatives possibles. Les alternatives principales et les détails associés ont été répertoriés et documentés à la suite de discussions avec différentes parties prenantes.

Élément 3 Alternatives rejetées (suite)

Plan de passage en production et de transition



Alternatives discutées avec les parties prenantes*	Prérequis nécessaires	Contraintes	Risques	Analyse formalisée SAAQ disponible
Tests intégrés avec chargement plein volume et gel du développement (avant démarrage)	• Synchronisation entre les développements, la migration et les modèles de données • Gel des développements jusqu'aux résultats des tests • Fermeture de quelques jours supplémentaires pour permettre la transition de systèmes patrimoniaux et les tests préliminaires avant le démarrage • Utilisation de cas réels des centres de services pour essais intégrés	• Besoin d'effectuer deux cycles de migration de données (un pour tests complets, un pour démarrage) • Impacts significatifs sur les coûts et l'échéancier	• Pression importante sur les équipes de conversion pour effectuer deux cycles de conversion coup sur coup	Non
Pilote-parallèle (manuel ou technologique) – ouverture pour un ou quelques centre(s) de service(s)	• Solution pour gérer la mise à jour dans les systèmes patrimoniaux du mode parallèle soit par interface ou manuellement par double saisie • Systèmes patrimoniaux restent actifs pour l'écosystème pendant le pilote • Fermeture de quelques jours supplémentaires pour permettre la transition de systèmes	• Seulement possible pour un ou quelques centres de services étant donné le besoin de synchroniser avec les systèmes patrimoniaux par double-entrées ou interfaces • Un seul système doit être maintenu comme source de vérité et non deux pour les partenaires externes • Ne traiterait pas tous les cas de clients en déplacement dans d'autres régions • Besoin d'effectuer deux cycles de migration de données (un pour pilote, un pour démarrage complet)	• Désynchronisation possible des deux écosystèmes durant le pilote (patrimoniaux et nouvel environnement) • Être la période de soutien requise des systèmes patrimoniaux • Pression importante sur les équipes de conversion pour effectuer deux cycles de conversion	Non

* Il ne s'agit pas d'une liste exhaustive des alternatives possibles. Les alternatives principales et les détails associés ont été répertoriés et documentés à la suite de discussions avec différentes parties prenantes.



Élément 2

Capacité de la SAAQ à prendre en charge la solution

Contexte

La SAAQ mène depuis plusieurs années un large chantier de transformation numérique (projet CASA/SAAQclic), d'une **taille et d'une complexité sans précédent**, axé sur la technologie SAP. La SAAQ est maître d'œuvre et maître d'ouvrage du projet CASA/SAAQclic et, par conséquent, en assure la gestion. Elle est également soutenue par un consortium de cabinets de conseils spécialisés (Alliance).

La Livraison 2 de ce projet a été déployée le 20 février 2023. **La fin de la période de stabilisation** et la transition vers un contrat de soutien et d'évolution **avec l'Alliance étaient initialement prévues pour le 19 mai 2023** à condition que les critères contractuels de sortie soient respectés.

PwC a réalisé une évaluation de la capacité opérationnelle de la SAAQ à reprendre l'exploitation normale de la solution CASA/SAAQclic sans tenir compte des ententes contractuelles en vigueur.

L'exploitation normale d'une solution technologique s'entend généralement par l'atteinte d'un état cible équilibré et stable en termes de processus et de gouvernance, de ressources et de technologie. Cet état cible permet à l'organisation de pouvoir **atteindre ses objectifs de performance et de concentrer toute son attention sur l'évolution** des capacités et l'amélioration continue.

Généralement, la sortie de la période de stabilisation contractuelle coïncide avec le début de l'exploitation normale de la solution. La séparation de ces deux jalons présente un **risque d'étirement de la période de stabilisation si le bon niveau de soutien n'est pas présent**.

Afin de minimiser ce risque, la SAAQ doit s'assurer d'être en capacité de **soutenir la solution avec les bons niveaux de ressources ainsi que toute la structure associée en place**.

Jalons de mise en service jusqu'à l'exploitation normale de la solution



* Date prévue de sortie de la période de stabilisation à condition que les critères contractuels de sortie soient respectés (voir pages suivantes). Selon nos discussions, nous comprenons que la transition vers le contrat de soutien et évolution serait replanifiée.

Sommaire sur le niveau de préparation

Considérant le point de départ, les contraintes associées aux systèmes patrimoniaux et l'ampleur de ce qui a été livré, **la solution**, bien que faisant encore face à certains défis, **prend en charge une proportion importante des opérations courantes de la société**.

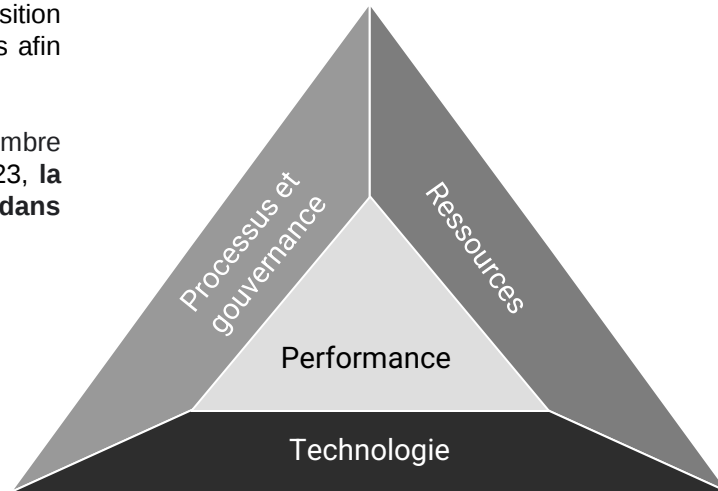
Dans le cadre de la transition de la phase de stabilisation vers la phase d'exploitation normale, la SAAQ a établi une liste de critères de sortie. Il existe cependant d'autres critères de transition à l'exploitation normale, basés sur des pratiques reconnues, qui devraient être considérés afin d'évaluer la capacité de la SAAQ à prendre en charge la solution.

À la suite des discussions et de la revue de documents clés, il est apparu qu'un certain nombre de critères n'étaient pas pleinement respectés. Pour ces raisons, en date du 17 mai 2023, **la SAAQ ne semble donc pas encore prête à prendre en charge pleinement la solution dans un mode d'exploitation normal**.

L'évaluation prend en considération quatre domaines :

- Processus et gouvernance;
- Ressources;
- Technologie;
- Performance.

En raison de la variabilité des enjeux soulevés et le niveau d'avancement dans leur résolution, la SAAQ devrait envisager d'évaluer le niveau de préparation à l'exploitation normale par escouade (lorsque applicable) selon les divers critères présentés dans les pages qui suivent.



Critères de sortie – (1/4)



Domaine	Critères de sortie considérés
 Processus et gouvernance	Structure de soutien et d'évolution cible, gouvernance associée définie avec équipes en place
	Budget disponible pour soutenir la solution
	Documentation opérationnelle en place et communiquée aux diverses équipes
	Documentation d'exploitation TI en place et communiquée aux diverses équipes
	Réduction du nombre de méthodes de contournement restantes vers un nombre minimal lié à des cas d'exception à faible fréquence

Principales observations :

- Une structure cible est en discussion mais n'a pas encore été communiquée, approuvée budgétairement et mise en place.
- La documentation opérationnelle n'est pas complète.
- Il existe encore de nombreuses méthodes de contournement.

Critères de sortie – (2/4)



Domaine	Critères de sortie considérés
 Ressources	Transfert de connaissances effectué aux parties prenantes concernées (équipes de soutien et évolution, équipes opérationnelles, etc.) Formation en mode « delta- rafraîchissement » de l'équipe de soutien (incluant les super utilisateurs) et de la base utilisateurs selon les besoins et lacunes identifiés lors de la phase de stabilisation Disponibilité des équipes de travail du secteur des technologies de l'information pour traiter d'autres sujets comme les améliorations de la solution sans affecter les niveaux de soutien Niveau de confiance de la base « usager » et des équipes de soutien à gérer et soutenir la solution sur l'ensemble des services offerts

Principales observations :

- Les équipes de travail du secteur des technologies de l'information doivent avoir la capacité de traiter d'autres sujets comme l'amélioration de la solution.
- Un transfert des connaissances est requis avant le départ de certaines parties prenantes de l'Alliance.
- Une structure de formation pour les utilisateurs et l'équipe de soutien est requise.

Critères de sortie – (3/4)

Domaine	Critères de sortie considérés
 Technologie	Fonctionnalités livrées répondant aux besoins, à part les exceptions approuvées par ligne d'affaires
	Aucun incident résiduel P1
	Aucun incident résiduel P2 outre cas d'exception
	Réduction significative du nombre d'incidents P2 quotidiens créés à un niveau inférieur aux capacités de traitement de la structure cible
	Réduction significative de l'inventaire accumulé d'incidents P2 à un niveau qui n'entrave pas les opérations courantes d'exploitation (support et évolution)
	Visibilité et plan d'action pour la résolution ou la fermeture des incidents P3 et P4. Rafraîchissement des divers environnements SAP (formation, développement) pour assurer une bonne synchronisation entre les modes support et évolution

Principales observations :

- Les fonctionnalités qui n'ont pas pu l'être doivent être livrées.
- Il faut que les équipes techniques puissent fermer plus d'incidents qu'il ne s'en crée quotidiennement.
- Il faut que l'inventaire des incidents soit sous contrôle et à des niveaux acceptables selon leur priorité.

Critères de sortie – (4/4)

Domaines	Critères de sortie considérés
 Performance	Performance du service de bout en bout délivré aux clients au niveau de service attendu. Réduction du nombre d'appels de clients uniques au centre d'appels à des niveaux historiques acceptables compte tenu des nouveaux services. Revue des plaintes ouvertes et confirmation qu'elles ne sont pas révélatrices de problématiques système non traitées Approbation de chaque vice-présidence que la solution répond à leurs besoins et que leurs équipes sont en capacité de l'opérer et de la soutenir.

Principales observations :

- La performance pour réaliser les processus de bout en bout doit être au niveau attendu.
- Le nombre d'appels et de plaintes doivent être aux niveaux attendus.
- Les vice-présidences doivent approuver que la solution répond à leur besoin et que les équipes peuvent opérer et soutenir la solution.

Considérations pour les prochaines étapes



Activités ayant un impact sur la durée de la stabilisation

- Identifier les inefficiences actuelles et optimiser la structure de soutien de la stabilisation (p. ex. : revue de la définition des différentes priorités des incidents, redressement des données vs résolution des incidents, rôles des super utilisateurs, mise en place d'un processus de triage des incidents, etc.) :
 - *Plan de traitement de redressement des données avec une équipe autonome (hors équipes de travail du secteur des technologies de l'information) en cours par la SAAQ;*
- Confirmer et sécuriser les ressources requises d'ici la fin de la phase de stabilisation.

Activités ayant un impact sur la préparation à l'exploitation normale

- Définir, communiquer et mettre en place l'organisation cible de soutien et d'évolution avec les rôles et responsabilités.
- Sécuriser le budget nécessaire pour soutenir l'organisation du soutien pour les prochaines années.
- Définir une gouvernance harmonisée et l'arrimage entre évolution, livraisons futures et soutien.



Merci!

[pwc.com/ca/fr](https://www.pwc.com/ca/fr)

© PricewaterhouseCoopers s.r.l./s.e.n.c.r.l., une société à responsabilité limitée de l'Ontario, 2023. Tous droits réservés.

PwC s'entend du cabinet canadien, et quelquefois du réseau mondial de PwC, chaque société membre étant une entité distincte sur le plan juridique. Pour de plus amples informations, veuillez visiter www.pwc.com/structure (en anglais seulement).

Le présent document a été préparé par PwC Canada (PwC, notre, nos ou nous) à l'intention de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous).

Le présent rapport est strictement confidentiel et est destiné à l'usage exclusif de la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ ou vous), conformément à la relation client établie exclusivement avec celle-ci. Il ne doit pas être copié, transmis à un tiers, cité ni mentionné de quelque manière que ce soit, en tout ou en partie, sans le consentement écrit préalable de PwC. Dans l'éventualité où ce rapport était communiqué à une tierce partie ou était utilisé à d'autres fins que celles pour lesquelles il a été produit, toute partie qui s'appuierait sur son contenu le ferait entièrement à ses propres risques et ne disposerait d'aucun droit de recours contre PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels ni ses agents. PwC décline toute responsabilité contractuelle ou autre responsabilité fondée sur l'utilisation du rapport et, par conséquent, aucune tierce partie ne doit s'appuyer sur son contenu. PwC, ses associés, ses administrateurs, ses employés, ses conseillers professionnels et ses agents déclinent toute responsabilité et toute obligation de diligence relative à ce rapport et à l'égard de quelque tierce partie que ce soit, notamment les ayants droit ou successeurs d'une autre tierce partie.